11(624-6)

# LOS CENTROS DE PRODUCCION Y LA BUROCRACIA DEL AGRO :

## PROBLEMAS Y ANALISIS

E. MAFFEI

(Con la colaboración E.Marchetti)

CENTRO DE DOCUMENTACION E INVESTIGACION DE LA ACADEMIA ROMANA
BIBLIOTECA
IISMI

n.3507

I C I R A

Febrero, 1973

(Borrador preliminar)

## Introduccion al Problema

Hay numerosos documentos que sostienen que el área reformada ha sobrepasado el 35% de la tierra agrícola de Chile. Sin embargo, son pocos los documentos que explicitan en forma clara que esta área reformada dista mucho de ser una área socializada de la agricultura. La realidad muestra, por el contrario, una tendencia que se manifiesta en forma similar en los Asentamientos, Comités de Reforma Agraria y Centros de R. Agraria (CERAS). Esta tendencia se caracteriza por una ausencia total de control de los medios de producción por parte del estado en el área reformada. La clase trabajadora como clase en el sector rural tampoco ha logrado controlar los medios de producción a través de los sindicatos verdaderos (basado en la lucha de clases) ni a través de los Consejos Comunales. Lo que ha sucedido en el sector reformado es simplemente un proceso de popularización del modo de producción capitalista, transformando a los semi proletarios (inquilinos) 1/ y algunos proletarios (voluntarios) en pequeños empresarios.

En forma más clara, los campesinos que se beneficien del proceso, inquilinos en su mayoría y voluntarios y afuerinos minoritariamente, tienden a perder sus intereses de clase y se transforman en pequeños empresarios agrícolas a través de las empresas individuales (raciones de tierras y talajes) que las diferentes unidades productivas del área reformada mantienen y acrecientan constantemente en su interior en forma similar, pero en forma más acentuada en los latifundios.

---

1/ Semiproletariado es para nosotros aquel estrato que está justo en el límite entre pequeña burguesía y proletariado. Es el caso típico de los inquilinos que por un lado ganan un salario y por otro controlan medios de producción y explotan mano de obra asalariada. Evidentemente hay inquilinos que se acercan mucho al voluntario y otros que se acercan mucho a los medieros, en terminos de controlar o no medios productivos.

Estas raciones y talajes (empresas internas individuales) crecen constantemente en el área reformada por la simple razón de que el Estado controla con mucho menos fuerza los medios de producción que el antiguo patrón.

En esto no se vislumbra ninguna diferencia entre CERAS y Asentamientos, es decir, entre unidades productivas del anterior o actual gobierno. En ambos casos se observa el desarrollo clarísimo de un modelo de <u>autogestión</u>.

Este modelo de autogestión que es el que predomina en el actual sector reformado se caracteriza precisamente por lo arriba señalado, es decir, en unidades reformadas integradas al sistema capitalista agrario donde predominan fuertemente y sin contrapeso categorías mercantiles y donde los dueños del capital siguen determinando el proceso productivo y controlando la esfera de circulación de los productos agrícolas.

Los pequeños empresarios agrícolas que nacen de estas unidades productivas de autogestión se transforman así, en contratadores de mano de obra barata y amplían su "negocio" también en otras esferas. Estas pueden ser la de comercialización por ejemplo, que como todos sabemos produce un margen mayor de utilidades.

En esta forma el área reformada para a ser un área de "capitalismo populista" o "capitalismo comunitario" y de ninguna manera permite la socialización de los medios de Producción. Esa área de capitalismo populista a su vez, se complementa perfectamente con el área de capitalismo tradicional que domina el sector, lo que hace tremendamente cuestionable el actual proceso de reforma agraria.

Es una condición necesaria de una área socializada de la agricultura, el control de los medios de producción por parte del Estado y de las organizaciones auténticas de lucha de clases. Sin embargo, como ya lo hemos indicado, lo que se observa en la agricultura es la aplicación de un modelo de autogestión y por lo tanto una falta absoluta de control de los medios de producción, del proceso productivo y de la producción misma.

Como los medios de producción que manejan las unidades productivas no son manejados por un aparato de planificación centralizado, la tendencia de las unidades productivas es de adaptarse al modo de producción que predomina en la agricultura, es decir, el modo de producción capitalista.

Por otro lado, las empresas verticales tampoco controlan todo el proceso de comercialización, puesto que muchas veces entregan los productos agrícolas a pequeños comerciantes, quienes lo comercializan al precio determinado por el mercado y no por el Estado.

Hemos visto que los modelos de unidades productivas creados por el anterior gobierno y los creados por ésto, son modelos de autogestión que no sólo debilitan al proletariado agrícola 1/, que ha sido siempre minoritario en el campo, sino que también producen un nuevo proceso de proletarización. Este último se caracteriza por crear o mantener un proletariado mucho más indefenso y más débil que el proletariado del latifundio o gran empresa capitalista por la

1/ Este proceso de debilidad del proletariado se ha tratado ya en otros documentos. Véase por ejemplo E. Maffei, E. Marchetti: Estructura Agraria y Consejos Comunales Campesinos: Situación actual, análisis y estrategia, en Cuadernos de la Realidad Nacional, N° 14, Octubre 1972.

simple razón de estar marginado en la gran mayoría del movimiento sindical. Esta aislación de este proletariado que se crea en las empresas de autogestión se debe a las mismas razones por el cual el proletariado o sub-proletariado del sector minifundista está aislado del movimiento sindical.

Estas razones son las siguientes:

1. Los empresarios que contratan mano de obra, es decir los asentados o socios de CERAS, están organizados y apoyados por la burocracia. Por otro lado, la fuerza laboral asalariada de estas unidades no tiene ningún apoyo ni organización.

2. Cada empresario de empresa interna (ración de tierra) igual que un minifundista contrata separadamente para su empresa a los trabajadores que necesita. Por lo tanto no hay interacción entre estos trabajadores lo que no permite su organización.

3. La estructura familiar permite muchas veces una mayor explotación y un freno al desarrollo de la conciencia de clase. Concretamente, los familiares se dejan explotar en las raciones de tierras sin tener conciencia de su posición de clase. En este caso la familia campesina sigue siendo un instrumento y a la vez una víctima de la explotación tal como en la pequeña propiedad y en el minifundio.

Además, los pocos voluntarios (proletarios) que se han "beneficiado" con la Reforma Agraria están perdiendo su posición de clase y perdiendo su posición de vanguardia entre el campesinado. Con esto parece ser que el movimiento sindical en el campo ha perdido fuerza a pesar de que ha ganado en cantidad de afiliados. Pero los mejores dirigentes y los mejores miembros del movimiento

sindical que son los voluntarios se ven integrados a un proceso de reforma agraria que, por un lado debilita al mismo proletariado con experiencia de lucha y crea un nuevo proletariado alienado y desorganizado como se explicó arriba.

Todo esto hace dudar mucho del avance de la clase trabajadora en el campo y por lo tanto del avance del verdadero movimiento sindical, pero esto debe analizarse en un próximo documento más amplio.

Otro tipo de Unidad Productiva: El Centro de Producción

Sin embargo hay un modelo de unidad productiva aplicado por este gobierno en el campo (en forma muy limitada), que podría ser un instrumento que permitiera al Estado y a los trabajadores, el poder controlar los medios de producción y por lo tanto crear condiciones para que las fuerzas productivas se desarrollen en el Agro.

Este modelo de unidad productiva es el Centro de Producción (CEPRO) o Hacienda Estatal.

El supuesto de este estudio preliminar es que éste es el único modelo que permitiría que hubiese un control de los medios de producción por parte del Estado y de los trabajadores y por lo tanto un cierto grado de socialización del excedente. En la actualidad son la pequeña burguesía agrícola y el semi-proletariado los que controlan en forma casi total los medios de producción que el Estado ha expropiado al sector capitalista.

A pesar de ser igualmente propiedad estatal, el Centro de Producción se diferencia fundamentalmente del CERA, del Asentamiento y del Comité de Reforma Agraria en dos aspectos fundamentales:

1) La Tierra es definitivamente del Estado, por lo tanto no hay que definir quién es o no es asignatario. Sino quienes son los trabajadores del Centro. Por lo tanto no se produce diferencia de clase entre los trabajadores.

2) La administración es responsabilidad de los trabajadores y del Estado lo que hace por primera vez posible que hayan intereses comunes con respecto a la producción por parte del Estado y de los trabajadores y en esta forma asegurar que haya un grado de socialización del excedente.

No cabe discutir aquí el organigrama o estructura formal del CEPRO puesto que es muy similar al de las otras unidades productivas. Lo único fundamentalmente diferente en su organigrama, es la presencia de un funcionario como miembro permanente del Consejo de Administración.

A nuestro juicio, hay varias consideraciones que hacen que el CEPRO no deba considerarse como una unidad productiva de "excepción" 1/. Pero es necesario aclarar antes, que de ninguna manera estamos planteando que sea el único tipo adecuado de unidad productiva en el campo, pero sí, aumentar considerablemente su número en el área reformada de la agricultura. Este punto se discute más adelante, pero "a priori" podríamos plantear que un 10% de la tierra arable, es decir un poco menos de un tercio de lo actualmente expropiado podría or-

---

1/ Esta es la forma como el Documento Oficial de la U.P. (Noviembre 1972) lo define.

ganizarse en forma de CEPROS. Por lo tanto, exponemos abajo las razones para nuestro planteamiento.

Primero, la reforma agraria no ha sido capaz de crear un área social en el sector agrícola al crear unidades productivas basado en un esquema de autogestión el que favorece fundamentalmente a los estratos del campesinado que constituyen el semi-proletariado (inquilinos) y la pequeña burguesía (medieros) y una minoría de proletarios (voluntarios), entregándoles los medios de producción expropiados sin ningún control más que aquel determinado por el sistema de mercado.

Segundo, los recursos de tipo ecológico, se están destruyendo a través de una reforma agraria que tiende a crear pequeñas empresas individuales con muchas características similares al minifundio.

El campesino no por falta de conocimientos técnicos 1/, sino por falta de capital, se ve en la necesidad donde es sólo aconsejable mantener praderas permanentes o forestar. Entonces el esquema de autogestión y la falta de capital a corto plazo produce los mismos estragos que el minifundio.

1) Destrucción de la capa vegetal de la tierra (erosión)

2) Desempleo y crecimiento de un sub-proletariado, creando condiciones de explotación similares y muchas veces peores que las del sector capitalista clásico (del sector latifundista o de empresas agrícolas de mediano tamaño).

---

1/ Se ha especulado mucho sobre los conocimientos técnicos y la racionalidad económica de los campesinos, pero lo real es que los campesinos por lo general tienen conocimientos técnicos bastante superiores al de los funcionarios de terreno incluyendo a veces a aquellos que tienen algún título técnico.

Por otro lado, su racionalidad depende de las condiciones objetivas en que está inserto. Si está inserto en un modo de producción capitalista serán las leyes y categorías mercantiles las que determinarán lo que siembre o plante. Si no tiene capital para establecer praderas y formar una masa de ganado, su única alternativa será sembrar trigo aunque las condiciones del suelo no lo permitan. Pero es su única alternativa para poder alimentarse y poder producir.

Tercero, los campesinos de los estratos que no controlan medios de producción, es decir, voluntarios o afueriños (proletarios y subproletarios) no rechazan las haciendas estatales sino que por el contrario las aceptan como una solución buena.

Esta aceptación es muy racional porque evidentemente la Hacienda Estatal o CEPRO significa buen salario y estabilidad en el trabajo, cosas que nunca han tenido especialmente en las zonas donde hay más desocupación, como por ejemplo, la provincia de Maule o la provincia de Malleco.

Los inquilinos (semi-proletarios), en general tienden a no simpatizar con la idea del CEPRO ya que ven sus intereses afectados. Concretamente, los inquilinos que son los campesinos con ocupación más estable, temen perder sus talajes y raciones de tierras u otro tipo de regalías que les permite ser también pequeños empresarios.

Cuarto, los asentamientos, cooperativas de Reforma Agraria y CERAS que son modelos de autogestión son instrumentos de desproletarización de una parte de la clase obrera (voluntarios) y proletarización más acentuada, de los que no son beneficiarios de los medios de producción expropiados por el Estado.

Esto significa por un lado, un aumento de la diferenciación campesina, y por otro lado un debilitamiento y desmovilización del proletariado al colocarlo en una situación similar al de los inquilinos y asentados. Por lo tanto, también un debilitamiento del sindicato como instrumento de lucha de clases.

Parte fundamental en este proceso de diferenciación la juega la existencia de las raciones de tierras y talajes que configuran una empresa interna a la unidad productiva. Esta empresa interna es exactamente igual a la existente en el fundo, con la diferencia que en las unidades reformadas, existe un control social muy débil con respecto a la producción en la parte colectiva.

El Centro de Reforma Agraria es una unidad productiva que podría eliminar la ración o empresa interna y además ejercer un control más fuerte sobre el proceso productivo colectivo.

Pero es necesario aclarar que el CERRO evidentemente por sí solo, no puede solucionar los problemas arriba enumerados, sino que requiere varias condiciones globales necesarias y complementarias.

Estas condiciones complementarias a los CERRO son las que se discuten a continuación:

<u>El problema de la definición estructural y promoción de los CERROS</u>

El CERA hasta el momento es un modelo de una indefinición y una vaguedad bastante notoria (y todavía lo es, aunque cada día su estructura es más similar a la de los asentamientos) producto de la imposibilidad de la U.P. de ponerse de acuerdo sobre políticas estructurales concretas. El CERRO a nivel nacional todavía es tan indefinido como las otras unidades reformadas. Sin embargo, a-

fortunadamente en algunas zonas como Linares por ejemplo, se ha operado con una política de "hechos consumados" que ha permitido constituir 28 Centros de Reforma Agraria con una definición bastante operacional.

Si leemos por ejemplo el documento sobre CEPROS escrito en la Zonal de Linares en Junio de 1972 y el documento "Definiciones Básicas sobre Centros de Producción" elaborado por el Comité Político - Técnico de la Comisión Nacional Agraria en Noviembre de 1972 nos daremos cuenta que los niveles nacionales van atrasados con respecto a la zona y las áreas por lo menos en un año.

El documento hecho en Linares, es evidentemente mas claro y conciso y más operativo que el documento nacional.

El documento "nacional" no va más allá de un organigrama y de plantear el CEPRO como una unidad de excepción, además se plantean algunas discrepancias de uno de los dos partidos de la U.P.

Lo dramático de esta situación es que cuando recién se estaba definiendo el CEPRO a nivel nacional, ya había casi 70 CEPROS funcionando y esperando una definición clara de parte de la burocracia estatal.

En breve, los CEPROS se están definiendo hoy en terrenos con variaciones dependiendo de los equipos zonales y de áreas.

Estas variaciones a veces son importantes, por ejemplo la ración de tierra es aceptada en muchos CEPROS, en otros ya se ha eliminado. En otros CEPROS, se ha ofrecido a los campesinos participación en la utilidad neta (40%) etc.

Todas estas variaciones a veces determinan aspectos estructura-

les irreversibles e incluso desvirtúan completamente los objetivos de una política de transición en la agricultura.

La indefinición de los modelos y en específico del modelo de CEPRO es evidentemente producto del multipartidismo de la U.P. Pero el multipartidismo también tiene efectos sobre el trabajo promocional mismo.

En algunas zonas o áreas de reforma agraria se puede constatar por ejemplo, el que un grupo de partidos de la U.P. apoya la constitución de CEPROS y que otro partido también de la U.P. se opone sistemáticamente e incluso hace una campaña contraria.

Es decir, hay dos fallas fundamentales en el programa de Centros de Producción:

1) No hay una política definida sino que una política contradictoria y confusa.

2) Hay por lo menos un partido de la U.P. que se opone sistemáticamente a este programa, por lo menos eso es lo que se constata a nivel de algunas áreas de Reforma Agraria.

<u>El Problema del Administrador o representante del Estado</u>

Parte fundamental en el funcionamiento de un CEPRO es la existencia y aporte del funcionario del Estado dentro del Consejo de Administración de esta unidad.

Por lo menos hay concenso en que debe haber un administrador en los Centros de Producción. Sin embargo no hay mucha claridad sobre lo siguiente:

1) Que es fundamental que haya un administrador por CEPRO y no

un administrador múltiple que atienda varios al mismo tiempo 1/.

2) Que el administrador, ojalá sea Ingeniero Agrónomo, veterinario, técnico agrícola o práctico agrícola, pero que su nivel técnico sea claramente superior al de los campesinos. Esto es difícil si buscamos entre los funcionarios de área o terreno que casi siempre tienen un nivel inferior al de los campesinos en términos de conocimientos técnicos.

3) Que el administrador tenga claro además de sus conocimientos técnicos lo que implica una hacienda estatal y que su orientación política sea compatible con sus funciones. Esto es bastante difícil por la orientación clasista que tienen especialmente las Escuelas de Agronomía.

El administrador deberá tener una capacidad de orientación ideológica pero de ninguna manera de orientación partidista electoralista.

La orientación ideológica del administrador no deberá ser voluntarista ni campesinista sino que debe comprender el verdadero sentido de la dinámica de clase y de los problemas que implica el desarrollo de las fuerzas productivas.

El nombre de administrador, en realidad no es el más adecuado para el representante del Estado dentro del CERA, puesto que la responsabilidad de la administración debería ser responsabilidad de todo el Consejo de Administración.

---

1/ Es decir, que no ocurra lo mismo que con las intervenciones que a la postre fueron en su gran mayoría fracasos por esta razón.

En esto es fundamental que el funcionario como representante del Estado exponga y defienda los intereses del Estado que por lo demás deberían ser los intereses de la clase trabajadora.

Todo campesinismo o voluntarismo por parte del funcionario determina que el CEPRO se transforme por la misma debilidad de conducción del funcionario, en una empresa de autogestión.

Para el funcionario es muy fácil asumir un papel no conflictivo y aceptar todos los planteamientos de los miembros de un CEPRO. Por esto es fundamental un programa de capacitación ideológico estructural de estos funcionarios (no una capacitación partidista).

Además, se hace bastante urgente la necesidad de diseñar un sistema de integrar a los alumnos de las Escuelas de Agronomía, Veterinaria y Agrícolas a los programas de Reforma Agraria. Así se podría tener un contingente de egresados dispuestos a trabajar como administradores de Centros de Producción por un plazo de uno o más años. En esta forma, se podría romper también el proceso de alienación que sufre el profesional del agro del proceso productivo mismo.

## El problema de la descentralización burocrática y la reestructuración del agro

No es la finalidad de este artículo el analizar la burocracia estatal del Agro 1/, pero es fundamental pasar brevemente sobre el tema por la im

1/ Esto ha sido analizado en otros documentos como ser en:
E. MAFFEI, La Burocracia y la transición al Socialismo en el Sector Rural: El caso Chileno (mimeo)

portancia que tiene en la instauración de haciendas estatales.

La formación de un CEPRO que no es una empresa de autogestión sino que una empresa del Estado la cual es gestionada en conjunto por los trabajadores y el Estado, requiere un apoyo institucional centralizado de alto nivel jerárquico que permita proveer de insumos y de apoyo adecuado y coordinado de asistencia técnica.

Una empresa estatal no puede funcionar apoyada por una burocracia descentralizada donde cientos de personas e instituciones toman decisiones paralelas y muchas veces contradictorias.

En palabras más concretas, un Centro de Producción no puede funcionar bien si recibe ordenes del SAG, CORA, CORFO, INDAP, de oficinas centrales, de oficinas areales o comunales.

Se ha constatado en terreno que es imposible que haya coordinación entre niveles comunales de área y centrales dentro de una misma institución y mucho menos entre una institución y otra.

En un Centro de Producción de Santiago por ejemplo, se han constatado cosas increíbles: cuando se organizaba el Centro con promoción de la 4ta. Zona, la oficina areal planteaba otra cosa; por otro lado, la Vicepresidencia de CORA tenía un tercer planteamiento. Todos estos planteamientos discrepantes evidentemente confunden a los campesinos.

En el nuevo organigrama planteado por la reestructuración del agro, que ha sido un intento bastante grande de centralizar las responsabilidades de Reforma Agraria en un solo organismo (El Ministerio Agrícola), a los Centros

de Producción se les asignó un sub-programa.

Un sub-programa en la nueva estructura del Agro tiene un nivel de decisión muy bajo. Esto queda empíricamente demostrado si uno constata que los sub-programas zonales de CEPROS (cuando existen) constan de un equipo compuesto por una persona solamente (Santiago y Linares por ejemplo) y el sub-programa nacional consta de solo dos personas (una parcialmente trabajando en el sub-programa).

Por otro lado, la reestructuración no ha eliminado la descentralización ejecutiva que existe en el Agro por la sencilla razón de que los presupuestos institucionales no se han fusionado. Es decir, el Ministerio de Agricultura sigue siendo un cúmulo de diversas instituciones paralelas competitivas que favorece una lucha de poderes burocráticos hasta en los niveles más ridículamente bajos de la jerarquía institucional.

Esto se puede constatar por ejemplo, en áreas como la de Cauquenes, en la cual una de las instituciones (el SAG) por discrepancias políticas simplemente no se integra a los programas del área y sigue operando independientemente.

Esto evidentemente se agrava con el multipartidismo que ha repartido diferentes niveles de la burocracia estatal a diversos partidos. En el caso de las haciendas estatales esto es bastante grave, puesto que el sub-programa le pertenece a un partido, pero este depende del programa de producción que es dirigido por otro partido. El problema es que estos partidos tienen una posición diferente con respecto a los Centros de Producción, lo que queda de ma

nifiesto en el documento oficial de la U.P.

En pocas palabras, el avance de los Centros de Producción se ve seriamente amenazado por dos fenómenos:

1. La descentralización extrema de la burocracia del agro y bajísimo nivel ejecutivo del sub-programa CEPROS. Esto no ha sido subsanado por la reestructuración del agro. Por el contrario, el sub-programa de CEPROS en zona, significa una persona perdida entre programas diferentes (como producción y dirección de finanzas) sin ninguna autonomía ni poder presupuestario. En otras palabras, la reestructuración es usada hábilmente para detener el avance de los CEPROS.

2. El multipartidismo competitivo hace debilitar el programa de CEPROS. Además, debido a la oposición de uno de los partidos de la U.P. en algunas zonas el sub-programa es inexistente o muy débil, por esta misma razón se le ha asignado un status jerárquico muy bajo a los CEPROS dentro de las instituciones del agro. Por todo esto, es evidente que un sub-programa es un nivel de muy poca importancia a nivel de la burocracia del agro por el escaso poder que se ha asignado a esa instancia. Nuestra opinión es que este es el problema mayor que tiene que enfrentar hoy día la organización y funcionamiento de los CEPROS. También es el problema mayor que tiene que resolver la reforma agraria de la Unidad Popular.

<u>El problema de desempleo y la socialización de los excedentes</u>.

Otro problema grave que se presenta hoy día en las unidades reformadas (CERAS, Asentamientos, Comités) es que no han solucionado el alto nivel

de desempleo que existe en el sector agrario 1/.

Estas unidades sólo benefician a través de uso de los medios de producción a una minoría campesina, el resto entra en un nuevo proceso de proletarización que ya hemos analizado. El conflicto de clase se produce desde el momento que la unidad productiva hace vislumbrar quienes son los asignatarios o futuros asignatarios de tierras.

Los futuros asignatarios de tierras son de origen semi-proletario o pequeño burgués, o se transforman en tales a través de las relaciones de producción que se establecen.

En este contexto la hacienda estatal aparece como una alternativa real que puede producir un cierto grado de socialización de los excedentes: Puesto que las otras unidades que hemos mencionado, son modelos de autogestión que favorecen la apropiación capitalista de los excedentes con el consiguiente fraccionamiento del campesinado.

El Centro de Producción posibilita una política de empleo más adecuada a las necesidades regionales y una política de inversiones productivas que favorezcan a los estratos más postergados en vez de favorecer solamente a la pequeña burguesía agraria.

El Centro de Producción posibilita ésto por la simple razón de que no entrega los medios de producción a la pequeña burguesía o semi proletaria

---

1/ Ver R. Billaz, E. Maffei: en CEREN Nº 11, Enero 1972, para mayor ilustración del problema del desempleo en el campo.

do, sino que transfiere solamente la administración de ellos a un Consejo de Administración donde está representado el Estado y los trabajadores del Centro.

Por estas mismas razones, como se planteó anteriormente, el Centro de Producción es aceptado con mucho mas interés por el proletariado y sub-proletariado 1/ agrícola que por los inquilinos o medieros.

Todo esto implica, como ya lo hemos señalado anteriormente que el Centro de Producción debe estar dirigido por un sistema burocrático centralizado en un esquema de planificación de la producción y de la economía en general del sector agrícola. Pero como no se vislumbra ninguna posibilidad cercana de centralización burocrática, hay que buscar una solución temporal al problema. Estas soluciones temporales, las plantearemos al final de este documento.

---

1/ Sub-proletariado es aquel estrato que está por debajo del proletariado. Es decir, no tiene trabajo permanente y no tiene interacción permanente con otros trabajadores por la misma razón. Como no tiene trabajo y ubicación permanente tiene además un grado de organización y conciencia muy inferior al proletario.

El problema de la comercialización e incentivos en el Centro de Producción

Estos son problemas claves no solo para el CEPRO sino que para todas las unidades produotivas del agro y ambos están intimamente relaciona - dos. Sin embargo, si analizamos primero el problema de la comercialización este se torna mucho más relevante en el caso del CEPRO, por la simple razón de que en este caso se puede con más facilidad controlar la producción y es por lo tanto más factible obligar comercializar a través del Estado.

En el Centro de Producción la comercialización evidentemente debería canalizarse a través de los canales estatales. Es irracional que una empresa estatal entregue su producción al comercio tradicional capitalis- ta (Vega, camionero, etc.).

Pero, por otro lado también es irracional que la producción que controle el Estado a través de empresas de comercialización sea entrega- da por estas últimas a los comerciantes minoristas para que éstos vendan.

Este control parcial de la producción por parte del Estado be- neficia a los comerciantes que venden a mercado negro y desfavorece a los trabajadores que reciben un precio excesivamente bajo por lo que producen.

En la hacienda estatal no importaría que se pagaran precios bajos por los productos porque la meta no es necesariamente tener unidades productivas rentables en términos tradicionales, sino que unidades de alta productividad y alta producción sin importar tanto que haya un balance conta

ble negativo 1/

Pero, esto último implica que no se puede entonces usar un sistema de incentivos basados en la utilidad neta o bruta en términos de precios y costos, sino que un sistema de incentivos basados en volumen de producción y eficiencia en el proceso productivo.

La razón fundamental es que con la política de precios oficiales existente es difícil que un Centro de Producción tenga un balance positivo hoy día.

En este sentido es urgente diseñar un sistema de incentivos basados en cumplimiento de planes productivos. Cada empresa vertical debería discutir un plan productivo con el CEPRO y determinar el sistema de incentivos basado en volumen y calidad productiva y no en análisis de rentabilidad.

Si no se diseña un tipo de incentivos basado en metas sino que en utilidad, simplemente los campesinos van a rehusarse a vender a precio oficial a las empresas de comercialización estatales como ocurre en los CERAS y en los Asentamientos.

Con esto queda bastante explícito el hecho de que el proceso de comercialización determina en cierta forma que sistema de incentivos puede usarse.

---

1/ Aunque es importante que exista utilidad en los CEPROS por lo limitado que es el presupuesto agrícola que afecta la posibilidad de hacer inversiones productivas en otras regiones de mayor necesidad y la posibilidad de aumentar las expropiaciones.

Hasta este momento nos hemos referido a un sistema general de incentivos para la unidad productiva en su conjunto. Sin embargo, nuestro supuesto es que más urgente que un sistema global de incentivos, aunque no lo reemplaza sino que lo complementa, es un sistema individual de incentivos.

Creemos que en este momento hay muchas decisiones mas urgentes y que afecta más profundamente el proceso productivo que la discusión y elaboración de sistemas muy complejos y sofisticados de incentivos y normas de trabajo en las unidades productivas.

Nuestra opinión después de discutir con campesinos de algunos de los centros de producción y de algunos CERAS es que sería un error bastante grave el empezar a elaborar normas de eficiencia para cada labor o trabajo que se realiza en una unidad productiva a fin de que en base de esas normas se elaboren sistema de incentivos 1/

Esto nos parece tan utópico como el pretender hacer complicados "planes de explotación" que no entienden ni manejan los campesinos.

Por esta razón, nosotros creemos que en las unidades productivas hay que empezar con sistemas muy simples que sean realmente comprensibles

---

1/ Véase por ejemplo Sergio Gómez: " Orientaciones y plan de trabajo para implantar un sistema de incentivos y normas de trabajo en el sector reformado" (Enero 1973). En Linares en Junio de 1972 también se había planteado el uso de normas de trabajo aunque no en forma tan complicada.

y visibles para los campesinos.

El planteamiento de que hay una dicotomía entre incentivos morales y materiales a nosotros nos parece absolutamente artificial y falso, al menos en este momento histórico. Los incentivos deben ser siempre materiales pero aplicados de acuerdo a criterios morales. Para esto es necesario que la comunidad de trabajadores de una unidad productiva determine quien trabajadores y en qué cantidad deben recibir estos estímulos o incentivos económicos.

Concretamente un Centro de Producción de la provincia de Santiago decidió usar el siguiente sistema de incentivos: Al final de cada año (fines de Diciembre) se reunirá la asamblea y elegirá al 30% de los mejores trabajadores del Centro. Estos trabajadores recibirán antes de Pascua o antes de Año Nuevo tres sueldos vitales por haber sido elegido entre los "mejores trabajadores".

Los criterios para elegir estos mejores trabajadores son: 1. Eficiencia en el trabajo. 2. Compañerismo. 3. Responsabilidad. Evidentemente estos factores son subjetivos, pero la Asamblea estimó que era perfectamente discernible quienes serían los escogidos y quienes no. Posiblemente esto significará que en el futuro cada campesino tenga una "hoja de servicios" que haga mas fácil su calificación por la Asamblea.

Evidentemente que ese sistema de incentivos individuales no es suficiente y debe ser completado por un sistema que ligue un poco más el trabajo a la producción. Pero en estos sistemas hay 2 peligros graves:

1. Que la burocracia elabore sistemas preciosistas que nunca puedan entender y dominar los campesinos como ha sucedido con los planes de explotación.
2. Que sean rechazados por los campesinos por la diferenciación y división en algunas unidades productivas estudiadas han rechazado este tipo de incentivos ya que siempre favorece mucho a ciertos grupos de trabajadores (los especializados) y desfavorece a otros (los no especializados).

ayuda que producen estos sistemas entre ellos. Concretamente los campesinos

Brevemente, en base a lo estudiado en los Centros de Producción se puede decir lo siguiente con respecto a incentivos en esta etapa:

1. Debe predominar un sistema general de incentivos que califique a los trabajadores de acuerdo a criterios fijados por los mismos trabajadores y que consista en una cantidad de dinero fijo y reajustable y acordado a priori en Asamblea. Este sistema que hemos llamado incentivo individual material con criterio moral tiene dos ventajas fundamentales: no divide a los campesinos en estratos con diferentes intereses económicos, es un sistema concreto y visible que no requiere del resultado del balance de la unidad productiva o de elaborados sistemas de calcularlo.

2. Debe haber un incentivo que relacione directamente la producción y el ingreso del campesino. Pero esto debe hacerse en la forma más simple y humilde posible. Por ejemplo asignar metas de producción para cada rubro y pagar incentivos a toda la unidad productiva de acuerdo a volumen de producción y no de acuerdo a análisis de rentabilidad. Ej: Si la producción de trigo sobrepasa los 30 qq. por Há. se asigna Eo. 200 por cada quintal producido sobre esa cantidad y se deposita en el "fondo de incentivos".

La discusión se presente si estos incentivos deben pagarse por rubros o deben asignarse a toda la unidad productiva. Nuestro trabajo en terreno indica que es recomendable al menos en esta etapa que estos incentivos no sean diferenciados por rubros por 2 razones: 1. Producen diferenciación e injusticia entre los campesinos (hay muchos imponderables que afectan la producción) de diferentes rubros. Por esta razón los campesinos rechazan este tipo de incentivos. 2. Hay muchos campesinos no especializados que no están asignados permanentemente a un rubro, por lo tanto no recibirían este tipo de estímulo y se les perjudicaría injustamente.

Por estas razones creemos que los incentivos ligados a la producción deben ser para toda la unidad productiva global por lo menos en este período de desarrollo de las fuerzas productivas en el campo. Ir mas allá, con esquemas de incentivos a nuestro juicio es caer de nuevo en un idealismo que perjudicaría profundamente el proceso de Reforma Agraria. Por lo demás hay muchos problemas mas urgentes que resolver antes de resolver en forma muy detallada el asunto de los incentivos.

## ALGUNOS ALCANCES SOBRE TRABAJO DE TERRENO Y ALGUNOS ASPECTOS CUANTITATIVOS

Antes que nada es importante señalar que la información sobre los CEPROS es muy mala y no existe ninguna información estadística al respecto que pueda indicar cuanta superficie de tierra abarcan y cuantas personas trabajan en estas unidades productivas 1/. Según datos de CORA y del encargado del sub-programa, el número aproximado de CEPROS en todo el país es aproximadamente 90, habiendo mayor concentración de ellos en la VII Zona donde hay 28 CEPROS (Linares y Maule, ver cuadro No. 1).

Los autores de este informe preliminar 2/ estudiaron diez CEPROS, dos en la provincia de Santiago y ocho en la provincia de Cauquenes (ver cuadro No. 2). Uno de los casos de la provincia de Santiago se estudió (y se sigue estudiando) con bastante profundidad, los otros se estudiaron en forma preliminar para tener antecedentes comparativos. La información empírica en terreno permite perfectamente señalar tendencias y problemas inmediatos los cuales hemos señalado esquemáticamente al principio.

En todos los CEPROS visitados se observa una tendencia clara hacia la transformación en empresas de "autogestión" igual que los CERAS y

---

1/ En estos momentos se está realizando una encuesta por ICIRA para el Sub-Programa de CEPROS.

2/ Se han usado datos de un estudio mas amplio: Estructura Agraria y Unidades Productivas, en donde se elaboran 14 estudios de casos, en los cuales están incluídos varios CEPROS.

los asentamientos por falta de una dirección fuerte y centralizada del Esta
do.

C U A D R O  N o. 1

Centros de Producción:
Distribución por zonas de Reforma Agraria

| No. de CEPROS | Zona |
|---|---|
| 9 | II |
| 1 | III |
| 3 | IV |
| 2 | V |
| 1 | VI |
| 28 | VII |
| 1 | VIII |
| | IX |
| 3 | X |
| 5 | XI |
| 12 | XII |
| 10 | XIII |
| 1 | XIV |
| 4 | XV |
| 14 | XVI |
| 94 | |

Fuente: Sub-Programa CEPROS, Febrero 1973

C U A D R O  N o.  2

Centros de Producción Observados en la Provincia de Maule (de un total de 16)

| Nombre | Provincia | No. Trabajadores | Sup. Riego (Hás) | Sup. Total (Hás) |
|---|---|---|---|---|
| 1. El Boldo | Maule | 22 | 104 | 877,7 |
| 2. Recreo | " | 13 | - | 842,7 |
| 3. Carlos Cortés | " | 45 | - | 1.802,1 |
| 4. Unihue | " | 37 | - | 4.938,2 |
| 5. San Luis | " | 18 | - | 819,2 |
| 6. Arturo Prat | " | 14 | - | 637,7 |
| 7. El Parrón | " | 23 | - | 862,7 |
| 8. Tregualemu | " | 80 | 144 | 7.331,6 |
| 9. Huechun | " | 83 | 500 | 37.000,0 |
| 10. Pabellones | " | 70 | 193 | 1.079,0 |

Sin embargo, todavía los CEPROS mantienen una fisonomía claramente diferente al resto de las unidades productivas.

Por ejemplo el proceso de proletarización y desproletarización interna todavía no se produce como en los asentamientos y CERAS. Pero también es verdad que por debilidad del Estado en algunos de los CEPROS se mantiene intacta la estructura del fundo, en término de regalías y en término-

nos de diferenciación económica.

Por ejemplo uno de los casos visitados en Santiago mantiene a casi todos los ex-capataces en el Consejo de Administración o como encarga dos de producción. Otro caso de Santiago no sólo mantiene un régimen excesivamente alto de salarios y raciones, sino que las aumenta a fin de conquistarse a los campesinos, en forma tal que el ingreso de los campesinos duplica al de otras unidades reformadas. De hecho, los funcionarios para no crear ses conflictos con los campesinos aceptan a veces cualquier pliego con bastante facilidad.

En la misma forma, en todos los CEPROS se pueden observar estratos alienados completamente de la estructura de poder de la unidad productiva. Estos estratos son los afuerinos-voluntarios del período del latifundio que siguen siendo el último eslabón en la estructura productiva y por lo tanto en la estructura social del predio.

Por ejemplo en uno de los Centros de Producción de la provincia de Santiago se puede observar que los antiguos capataces no solo están altamente representados en el Consejo de Administración sino que además tiene una cantidad de talajes enormemente superior de los campesinos de origen afuerino-voluntario. En este caso el estrato superior sigue fijando todas las reglas del juego en forma tal de mantener una diferenciación exacta a la que existía en el fundo.

En otras palabras, un CEPRO por debilidad del aparato estatal puede seguir perfectamente siendo un fundo más, con su estructura intocada.

Los administradores de los CEPROS en general se han desentendido de este problema y alternado preferentemente con los dirigentes de estas unidades productivas.

Poco esto parece configurar el hecho de que los CEPROS están en el punto crítico en el cual peligran transformarse en una simple unidad de autogestión o estructurarse en unidades productivas que permitan formas más avanzadas y revolucionarias de producción.

En otras palabras estas unidades productivas que son las menos numerosas debido a la indefinición del Gobierno son paradojalmente las únicas que podrían mejor justificar un esfuerzo revolucionario en la agricultura.

Por otro lado está ocurriendo algo realmente grave en muchos de los Centros de Producción. Por ejemplo en los 16 Centros de la provincia de Maule hay atrasos hasta de 4 meses en las libretas de Seguro Social y hasta 2 meses en los pagos de salarios. Esto evidentemente no es culpa de los funcionarios de terreno que son los que más sufren con estos atrasos, sino que es culpa de la descentralización burocrática que deja a ese sub-programa sin ninguna autonomía ejecutiva ni presupuestaria. Es decir no le deja herramientas para solucionar problemas y con una prioridad muy baja dentro del cúmulo de otras prioridades del sector agrario. Evidentemente la Dirección de Finanzas de CORA a nivel nacional prefiere pagarle primero a los funcionarios que a los trabajadores de los Contros de Producción.

Todo esto sirve para concluir que es condición necesaria de

que el Estado sea más puntual que los patrones en los salarios y arreglo de libretas de previsión si quiere una aceptación del sistema de CEPROS. Los campesinos no se preocupan con mitos de que la "Hacienda Estatal" signifique esclavitud, ellos saben que están mejor que antes, pero la "cuerda no se puede seguir estirando continuamente".

El contrato evidente como ya lo hemos visto brevemente, que los CEPROS no podrían generalizarse en forma masiva por el costo que significaría al Estado y por el rechazo de algunos estratos. Pero podrían aumentar considerablemente en número para producir los siguientes efectos:

1. Disminuir la gran cesantía de las zonas de agricultura extensiva y minifundio (zonas donde ha habido muy pocas inversiones productivas, especialmente zonas de secano de la costa).

2. Producir un efecto de demostración en términos de productividad y eficiencia.

3. Detener el proceso creciente de diferenciación y amortiguación de la lucha de clases.

## HIPOTESIS Y SUGERENCIAS

La hipótesis general que se puede deducir de este estudio preliminar es para poder alcanzar las relaciones de producción en el agro es necesario una mayor participación del Estado y del verdadero proletariado campesino en la conducción de las unidades productivas. Sin esto, la refor ma agraria es simplemente un mero reformismo determinado por un esquema de autogestión campesina.

Nuestra hipótesis no plantea en forma utópica e idealista de que pueda establecerse ahora un modo de producción socialista en el campo pero si se plantea que junto a un área netamente capitalista (propiedades de menos de 40 H.R.B.) y una área capitalista autogestionada (Asentamientos, Cooperativas y CERAS), se podría organizar un sector aunque minoritario de empresas estatales campesinas con fuerte participación de los verdaderos sin dicatos (aquellos dirigidos por el proletariado rural) y del Estado. 1/

Sin embargo, el crar empresas estatales exige (aquí está la clave de la transición en todos los sectores) una transformación del Estado que no se vislumbra. En otras palabras se necesita un Estado que pueda cen tralizar el poder y pueda por lo tanto planificar centralmente 2/, ésta es

---

1/ Creemos que el sector urbano debe ser el sector clave, pero el sector ru ral constituye un apoyo fundamental en la transición.

2/ Planificación central y centralización burocrática son problemas mas dis cutidos en otro documento de E. Maffei: La Burocracia y la transición al socialismo en el sector rural. El caso chileno. (Septbre. 1972, mimeo)

la única forma en que puedan funcionar empresas estatales como los CEPROS.

La reestructuración del agro, desgraciadamente, aunque es un esfuerzo centralizador no pasa de ser un esfuerzo organizativo que no resuelve el problema de estado burgués y más concretamente el problema de la alienación de la estructura productiva. En otras palabras las relaciones de la burocracia agraria con la infraestructura productiva de base y de comercialización siguen siendo relaciones adecuadas a un modo de producción capitalista 1/.

En el contexto de este breve análisis, se pueden hacer algunas sugerencias sobre acciones de bastante urgencia para que el programa de CEPROS pueda tener éxito.

1. Darle más status jerárquico y autonomía presupuestaria al sub-programa a nivel nacional y regional. Por ejemplo, crear un programa especial de CEPROS con presupuesto propio y autónomo. Esta autonomía de presupuesto es urgente lograrla porque en terreno están ocurriendo cosas de mucha gravedad, como ser los atrasos de salarios y de libretas del S.S.S.

2. Si la alternativa primera no fuese posible se podría crear una sociedad auxiliar autónoma similar a SOCORA para que centralizara la responsabilidad de los CEPROS. Esta sociedad tendría que estar bajo tuición del Mi-

---

1/ Como ejemplo clásico de descentralización extrema puede citarse el caso de que CORFO tiene a su cargo Haciendas Estatales en diferentes puntos del país lo mismo que la ENDS y CONAF. Es decir cada institución nombrada maneja en forma paralela medios de producción en el campo. El caso de la CORFO es el que mas llama la atención, puesto que tiene un programa de importación de tornoros (Centro Nacional de tornoros) para lo cual ha comprado fundos a precio comercial.

la única forma en que pueden funcionar empresas estatales como los CEPROS.

La reestructuración del agro, desgraciadamente, aunque es un esfuerzo centralizador no pasa de ser un esfuerzo organigrámico que no re - suelve el problema de estado burgués y más concretamente el problema de la alienación de la estructura productiva. En otras palabras las relaciones de la burocracia agraria con la infraestructu- ra productiva de base y de comercialización siguen siendo relaciones afecua- das a un modo de producción capitalista 1/.

En el contexto de este breve análisis, se pueden hacer algu nas sugerencias sobre acciones de bastante urgencia para que el programa de CEPROS pueda tener éxito.

1. Darle más status jerárquico y autonomía presupuestaria al sub-programa a nivel nacional y regional. Por ejemplo, crear un programa especial de CEPROS con presupuesto propio y autónomo. Esta autonomía de presupuesto es urgente lograrla porque en terreno están ocurriendo cosas de mucha gra vedad, como ser los atrasos de salarios y de libretas del S.S.S.

2. Si la alternativa primera no fuese posible se podría crear una sociedad auxiliar autónoma similar a SOCORA para que centralizara la responsabili- dad de los CEPROS. Esta sociedad tendría que estar bajo tuición del Mi -

---

1/ Como ejemplo clásico de descentralización extrema puede citarse el caso de lo que CORFO tiene a su cargo Haciendas Estatales en diferentes puntos del país forma paralela medios de producción en el campo. El caso de la CORFO es el que mas llama la atención, puesto que tiene un programa de importación de torneros (Centro Nacional de torneros) para lo cual ha comprado fundos a precio comercial.

Sin embargo, parece mucho mas realista y mas adecuado el que se creara un programa de Centros de Producción en CORFO ya que esa institución tiene a su cargo muchas empresas del área social no sólo en el sector urbano sino que en el sector rural. Mucho más racional sería que todos los predios estatales estuviesen controlados por una sola institución (Ya que la reestructuración del Agro no ha centralizado responsabilidades). Como hemos visto, la realidad institucional determinada por la asignación de presupuestos y el uso de éstos y por lo tanto de los recursos es un factor mucho más importante que la confección organigrámica de programas y sub-programas.

4. Tres alternativas estructurales con respecto a la burocracia, se han planteado como condiciones necesarias para que los CEPROS cumplan sus objetivos. Pero también es necesario plantear otras políticas que son fundamentales en este sentido:

a) Debe organizarse un programa de capacitación para los administradores de CEPROS.

b) Debe asignarse un administrador por CEPRO. Es decir, no caer en el mismo error de los interventores de predios, es decir de transformarse en "hombre orquesta" responsables de varios predios al mismo tiempo. La verdad es que los funcionarios técnicos sobran en las oficinas centrales y faltan en terreno.

c) El nivel profesional de los administradores deberá ser alto, si no se cumple este requisito mejor es no nombrar administrador. Concretamente

el nivel del administrador deberá ser claramente superior al del promedio de funcionarios de terreno, deberá ser Ingeniero Agrónomo o Veterinario (dependiendo del tamaño y orientación productiva del Centro), o Técnico o Práctico Agrícola. Junto con un buen nivel profesional deberá el administrador tener experiencia de trabajo en terreno.

d) Deberá diseñarse un sistema en conjunto con las escuelas de Agronomía, Veterinaria y Escuelas Agrícolas para que los alumnos puedan participar en prácticas "dirigidas" en este tipo de unidad productiva. Estas prácticas estarían orientadas a ir preparando profesionales técnica e ideológicamente para el cargo de administrador de haciendas estatales.

e) Junto con un sistema que conecte a los CEPROS con la Universidad y las Escuelas Agrícolas deberá buscarse un mecanismo para que los CEPROS contraten directamente a los administradores una vez que éstos hayan sido seleccionados por los campesinos y los funcionarios responsables del programa. Es decir, que en el futuro los administradores sean funcionarios pagados por los CEPROS o los Consejos Campesinos 1/ y no funcionarios pagados por las instituciones estatales del agro.

Esto permitiría lograr algunos objetivos que son fundamenta

---

1/ En el estudio de los Consejos Campesinos op.cit. se propone que el Consejo Campesino tenga un presupuesto para contratar profesionales. Si los Consejos Campesinos hubiesen llegado a ese nivel de poder, la contratación de profesionales para los CEPROS podría hacerla el mismo Consejo Comunal. Lo importante es que el Ministro de Agricultura tenga ingerencia en la designación y remoción del administrador en conjunto con los campesinos.

el nivel del administrador deberá ser claramente superior al del promedio de funcionarios de terreno, deberá ser Ingeniero Agrónomo o Veterinario (dependiendo del tamaño y orientación productiva del Centro), o Técnico o Práctico Agrícola. Junto con un buen nivel profesional deberá el administrador tener experiencia de trabajo en terreno.

d) Deberá diseñarse un sistema en conjunto con las escuelas de Agronomía, Veterinaria y Escuelas Agrícolas para que los alumnos puedan participar en prácticas "dirigidas" en este tipo de unidad productiva. Estas prácticas estarían orientadas a ir preparando profesionales técnica e ideológicamente para el cargo de administrador de haciendas estatales.

e) Junto con un sistema que conecte a los CEPROS con la Universidad y las Escuelas Agrícolas deberá buscarse un mecanismo para que los CEPROS contraten directamente a los administradores una vez que éstos hayan sido seleccionados por los campesinos y los funcionarios responsables del programa. Es decir, que en el futuro los administradores sean funcionarios pagados por los CEPROS o los Consejos Campesinos 1/ y no funcionarios pagados por las instituciones estatales del agro.

Esto permitiría lograr algunos objetivos que son fundamenta

---

1/ En el estudio de los Consejos Campesinos op.cit. se propone que el Consejo Campesino tenga un presupuesto para contratar profesionales. Si los Consejos Campesinos hubiesen llegado a ese nivel de poder, la contratación de profesionales para los CEPROS podría hacerla el mismo Consejo Comunal. Lo importante es que el Ministro de Agricultura tenga ingerencia en la designación y remoción del administrador en conjunto con los campesinos.

les. Primero lograr una desconcentración de los recursos humanos burocráti-
cos y eliminar la "desocupación rentada" de profesionales en las institucio-
nes del agro. Segundo, relacionar al profesional o técnico con el proceso
productivo en forma que se sienta incentivado a contribuir a un aumento de la
producción y de la productividad.

En este breve documento nos hemos referido fundamentalmente al problema de los CEPROS. Sin embargo, algunas de las consideraciones podrían ser válidas para los CERAS.

Los CERAS también son víctimas de la descentralización y pluripartidismo de la burocracia.

Nuestro trabajo en terreno nos indica que muchos CERAS podrían también considerar la posibilidad de un administrador igual que un CEPRO. Creo que esto beneficiaría enormemente la eficiencia productiva de estas unidades.

Los campesinos de los CERAS especialmente los dirigentes pierden cientos de horas de trabajo haciendo trámites para solucionar problemas a nivel de la burocracia estatal. Sería mucho mas racional tener un funcionario a nivel de cada unidad productiva para solucionar estos problemas (un funcionario con capacidad técnica, evidentemente).